

La dimension mentale en rugby

Quels outils au service de l'entraîneur pour former et accompagner les joueurs ?

Préface de
Didier Retière

Mickaël Campo
Riadh Djaït



> 01

> 02

> 03

> 04

> 05

> 06

SCIENCES

SPORT

La dimension mentale en rugby
Comment optimiser la performance
collective et individuelle ?
Quels outils au service de l'entraîneur
pour former et accompagner les joueurs ?

SCIENCES ET PRATIQUES DU SPORT

Collection dirigée par le Pr. Véronique Billat (Université d'évry, Val d'Essonne Genopole®, directrice de l'Équipe d'Accueil 7362, Biologie intégrative des adaptations à l'exercice) et le Dr Jean-Pierre Koralsztein (Centre de médecine du sport CCAS, Paris)

La collection Sciences et pratiques du sport réunit essentiellement des ouvrages scientifiques et technologiques pour les premier et deuxième cycles universitaires en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), sans omettre les professionnels du sport (médecins, entraîneurs, sportifs).

La collection a pour objectifs de :

- consolider un objet scientifique au champ des activités physiques et sportives ;
- conforter un champ nouveau de connaissances. Il s'agit d'explorer les activités physiques et sportives pour en faire un objet de recherche et de formation.

Cette collection comprend deux séries d'ouvrages, dans deux formats différents :

- une série SCIENCES DU SPORT composée d'ouvrages donnant les bases des sciences d'appui appliquées à la performance sportive ;
- une série SCIENCE PRATIQUE des activités physiques et sportives (APS) confrontant les savoir-faire aux méthodologies scientifiques, cela pour une APS particulière.

SCIENCES DU SPORT

V. BILLAT	<i>Physiologie et Méthodologie de l'entraînement. De la théorie à la pratique (3^e édition)</i>
N. BOISSEAU ET AL.	<i>La Femme sportive . Spécificités physiologiques et physiopathologiques</i>
D.L. COSTILL , J.H. WILMORE, W.L. KENN EY.	<i>Physiologie du sport et de l'exercice. Adaptation physiologique à l'exercice physique (5^e édition)</i>
R.H. COX	<i>Psychologie du sport (2^e édition)</i>
A. DELLAL	<i>De l'entraînement à la performance en football</i>
A. DELLAL	<i>Une saison de préparation physique de football</i>
F. DURAND	<i>Physiologie des sports d'endurance en montagne</i>
F. GRAPPE	<i>Cyclisme et optimisation de la performance. Science et méthodologie de l'entraînement (2^e édition)</i>
F. GRAPPE	<i>Puissance et performance en cyclisme. S'entraîner avec des capteurs de puissance</i>
P. GRIMSHAW ET AL.	<i>Biomécanique du sport et de l'exercice</i>
S. JOWETT, D. LAVALLÉE	<i>Psychologie sociale du sport</i>
W.D. MC ARDLE, F.I. KATCH, V.L. KATCH	<i>Nutrition & performances sportives</i>
T. PAILLARD	<i>Optimisation de la performance sportive en judo</i>
R. PAOLETTI	<i>Éducation et motricité. L'Enfant de deux à huit ans</i>
J.R. POORTMANS, N. BOISSEAU	<i>Biochimie des activités physiques et sportives (2^e édition)</i>
D. REY ET AL.	<i>Le football dans tous ses états</i>
D. RICHE	<i>Micronutrition, santé et performance</i>
P. ROBINSON	<i>Le coach sportif</i>
T.W. ROWLAND	<i>Physiologie de l'exercice chez l'enfant</i>
C.M. THIÉBAULD, P. SPRUMONT	<i>L'Enfant et le sport. Introduction à un traité de médecine du sport chez l'enfant</i>
C.M. THIÉBAULD, P. SPRUMONT	<i>Le Sport après 50 ans</i>
E. VAN PRAAGH	<i>Physiologie du sport : enfant et adolescent</i>

PRATIQUES DU SPORT

V. BILLAT	<i>L'Entraînement en pleine nature</i>
V. BILLAT	<i>VO_{2max} à l'épreuve du temps</i>
V. BILLAT	<i>Entraînement pratique et scientifique à la course à pied. La méthode Billat-Training.</i>
V. BILLAT, C. COLLIOT.	<i>Régal et performance pour tous</i>
K. JORNET BURGADA, F. DURAND	<i>Physiologie des sports d'endurance en montagne</i>
G. MILLET, L. SCHMITT	<i>S'entraîner en altitude. Mécanismes, méthodes, exemples, conseils pratiques</i>
O. PAULY	<i>Posture et gainage. Santé et performance</i>
M. RYAN	<i>Nourrir l'endurance</i>

Mickaël Campo et Riadh Djaït

La dimension mentale en rugby

**Comment optimiser
la performance collective
et individuelle ?**

**Quels outils au service
de l'entraîneur pour former
et accompagner les joueurs ?**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :

www.deboecksuperieur.com

Conception graphique et réalisation : Bambook

© De Boeck Supérieur s.a.

1^{re} édition

Rue du Bosquet, 7 – 1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Imprimé en Belgique

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2016

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2016/13647/158 ISBN 978-2-8073-0283-9

À l'heure où le rugby se féminise,
nous dédions cet ouvrage à nos filles et petites-filles,
Margaux et Léonie,
Leïla, Emeline, Amel et Lison.

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de cet ouvrage, que ce soit au travers de leurs relectures et/ou de leur contribution à nos réflexions : tous les entraîneurs et éducateurs nous ayant fait part de leurs questions afin de réaliser la dernière partie de ce livre, ainsi que (par ordre alphabétique) Christel Anghinolfi, Erick Anghinolfi, Michel Brune, Vincent Campo, Nicolas Cardot, Fabien Chapoutot, Anne-Lise Desgeorges, Sofien Harabi, Mickaël Jeannin, Julien Pellet et Antoine Relave.

Nous tenons enfin à remercier tout particulièrement : Franck Leroy, qui a collaboré à l'élaboration et à la mise en place des nombreuses approches évoquées dans cet ouvrage, ainsi que Michel Jeandroz, référence incontournable de la formation du rugby français, et Fabrice Brochard, précurseur en France dans le domaine de la dimension mentale en rugby. Cet ouvrage s'inscrit dans la continuité de leurs travaux et de leurs réflexions.

Table des matières

Préface	XIII
Ce qu'il faut savoir avant de parcourir cet ouvrage	1
Cet ouvrage est-il fait pour moi ?.....	1
Point sur l'organisation du présent ouvrage.....	2
Introduction	3
Avec quels « spécialistes » l'entraîneur peut-il collaborer dans le domaine de la dimension mentale en rugby ?.....	5
PARTIE I Les Facteurs de la Performance en Rugby	9
La performance en rugby – Les influences du mental	11
1. Les constituants de la performanc en rugby – De la conception innéiste au modèle de Brochard (2001) ?.....	13
2. Les facteurs de la performance en rugby	15
2.1. Le joueur.....	15
2.2. L'individu.....	17
2.3. L'équipe.....	19
2.4. L'entraîneur.....	21
2.5. La structure.....	24
3. Modèle Systémique de la Performance en Rugby (MSPR).....	26
PARTIE II L'approche collective de la dimension mentale en rugby	29
1. Les déterminants psychologiques de la performance collective en rugby.....	31
1.1. L'éthique et la logique de performance d'équipe	31
1.1.1. Un point sur l'éthique	31
1.1.2. Qu'est-ce qui explique que l'éthique vacille chez l'entraîneur ou l'éducateur de rugby ? (Ou pourquoi un entraîneur peut-il se transformer lorsqu'il est sur le bord d'un terrain ?).....	33
1.1.3. Suggestions pratiques.....	35
1.2. Les efficacités relationnelles.....	36
1.2.2. L'efficacité collective	43
1.2.3. L'efficacité par procuration	44
1.2.4. Applications pratiques.....	44

1.3. La cohésion de groupe : l'insoluble paradoxe de la gestion individuelle au sein d'un fonctionnement d'équipe.....	48
1.3.1. Qu'est-ce que la cohésion de groupe ?.....	49
1.3.2. Pourquoi travailler la cohésion de groupe ?	51
1.3.3. Comment développer la cohésion et éviter les effets pervers du groupe en rugby ?	53
1.4. Les situations critiques de compétition : quand le match bascule.....	63
1.4.1. Qu'est-ce qu'un momentum psychologique?.....	63
1.4.2. La contagion émotionnelle et les émotions collectives	65
1.4.3. Applications pratiques à l'usage de l'entraîneur.....	66
2. Quelques outils d'accompagnement à la performance collective de Haut Niveau.....	69
2.1. Les codes de communication	69
2.1.1. Phase de sensibilisation des joueurs.....	70
2.1.2. Phase de construction avec les joueurs	70
2.1.3. Phase d'entraînement avec les joueurs.....	73
2.2. La préparation de match.....	73
2.2.1. La planification de la compétition	73
2.2.2. La routine précompétitive	75
2.2.3. La routine post-compétitive.....	77
2.3. Protocole de suivi collectif : Monitoring Mental – Spécifique Rugby® (M2-R®).....	77
2.3.1. Le monitoring mental (M2-R®).....	78
2.4. L'entraînement mental intégré	80
2.5. L'audit psychosportif et le projet de club comme outils d'optimisation de la performance mentale.....	81

Partie III L'approche individuelle de la dimension mentale en rugby.....87

1. Les déterminants psychologiques de la performance individuelle en rugby	89
1.1. Habiletés et Rudesse mentales.....	89
1.1.1. La rudesse mentale	89
1.1.2. Les habiletés mentales en rugby	90
1.1.3. Comment les entraîneurs peuvent-ils contribuer au développement de la rudesse mentale ?	92
1.2. La base du potentiel humain : le triptyque Émotions-Motivation-Confiance en soi.....	94
1.2.2. La motivation comme régulateur des émotions et de la performance	96
1.2.3. La confiance comme régulateur des émotions et de la performance.....	102
1.2.4. Quelles applications pour le rugby ?.....	103
1.3. L'attention et la concentration en match et à l'entraînement.....	105
1.3.1. Les faisceaux attentionnels et la spécificité du rugby.....	105
1.3.2. Quelles applications dans le rugby ?.....	107

1.4. Transitions de carrière et équilibre de vie du joueur de rugby.....	109
1.4.1. Les transitions de carrière.....	110
1.4.2. Le cas particulier de l'arrêt de carrière.....	114
1.5. La dimension mentale de la blessure en rugby.....	116
1.5.1. Qu'entend-on ici par « blessure » ?.....	116
1.5.2. Les causes psychologiques de la blessure.....	117
1.5.3. Les conséquences psychologiques de la blessure.....	118
1.5.4. Le burn-out sportif.....	121
1.5.5. Applications pratiques : la dimension mentale peut-elle aider à mieux intervenir sur la blessure ?.....	122
1.6. Analyse psychologique du joueur (presque) dopé.....	127
1.6.1. Les émotions à l'origine des conduites dopantes.....	128
1.6.2. Prévenir les conduites dopantes.....	129
2. Quelques outils d'accompagnement à la performance individuelle de Haut Niveau.....	130
2.1. La préparation individuelle de match.....	130
2.1.1. Définir sa Zone Individuelle de Fonctionnement Optimal.....	131
2.1.2. Créer une routine précompétitive individuelle au sein de la routine collective.....	136
2.2. La routine du buteur.....	137
2.2.1. Les phases de construction d'une routine de performance pour le buteur en rugby... ..	138
2.3. La répétition mentale : le protocole PETTLEP.....	143
2.3.1. Qu'est-ce que l'imagerie mentale et pourquoi l'utiliser ?.....	143
2.3.2. Le protocole PETTLEP.....	143
2.4. Les feedbacks personnels : quelles formes pour quels effets ?.....	144
2.5. Mesure de la dimension mentale, et suivi du joueur de rugby.....	146

PARTIE IV Plan de Formation du Joueur à la dimension mentale en rugby et compétences de l'entraîneur.....

1. Les étapes de la formation du <i>joueur</i> sur le plan fédéral.....	154
2. Les étapes de la formation du <i>joueur</i> à la dimension mentale en rugby.....	154
2.1. Étape 1 : Découverte – Initiation (5 à 10 ans).....	156
2.1.2. Illustrations pratiques.....	159
2.1.3. Compétences principales de l'encadrement.....	163
2.2. Étape 2 : Développement (10 à 14 ans).....	163
2.2.3. Compétences de l'encadrement.....	167
2.3. Étape 3 : Perfectionnement (14 à 18 ans).....	168
2.3.2. Illustrations pratiques.....	172
2.3.3. Compétences de l'encadrement.....	179

2.4. Étape 4 : Optimisation (Plus de 18 ans).....	180
2.4.1. Optimisation : Secteur Fédéral Amateur.....	180
2.4.2. Optimisation : Secteur Professionnel et accession au Haut Niveau.....	186
3. Exemples d'outils au service de l'entraîneur.....	196
3.1. Pour évaluer, analyser et développer ses compétences dans la formation et l'accompagnement des joueurs.....	196
3.2. Pour structurer la prise en compte de la dimension mentale dans le projet de formation et/ou de performance.....	198
3.3. Pour accompagner le joueur.....	203
PARTIE V 140 questions que se posent les entraîneurs et éducateurs à propos de la dimension mentale en rugby.....	205
1. Questions au sujet de la Préparation Mentale.....	208
2. Questions au sujet de la démarche.....	210
2.1. Climat d'entraînement.....	210
2.2. Méthodes et approches spécifiques.....	216
3. Questions au sujet de la gestion du groupe.....	218
3.1. Gestion des identités du joueur.....	218
3.2. Gestion du Staff.....	220
3.3. Leadership, Relations Entraîneur-Entraînés.....	221
3.4. Construction d'équipe et gestion de conflits.....	223
3.5. Gestion des statuts.....	229
4. Questions au sujet de l'environnement extra-sportif.....	233
5. Questions au sujet de la gestion de match.....	236
5.1. L'avant-match.....	236
5.2. La période de match, de tournoi.....	240
5.3. L'après-match.....	244
6. Questions au sujet de l'accompagnement.....	247
6.1. Gestion de la blessure.....	247
6.2. Fixation d'objectifs et orientation du joueur.....	249
6.3. Évaluation.....	255
Conclusions.....	259
Annexes.....	261
Références.....	269

Préface

**Didier RETIERE,
Directeur Technique National**

La dimension mentale est particulièrement importante en rugby, puisque, dans la pratique de ce sport collectif de combat, chaque joueur ou joueuse doit mobiliser l'ensemble de ses ressources. Mobiliser ses ressources c'est envisager le mouvement en fonction du rapport d'opposition, ce qui induit un travail sur la perception, la décision et la réalisation du « geste » adapté, nécessitant de maintenir une certaine lucidité. Cette pertinence, dans un rapport de force qui va être parfois de très forte intensité, doit être constante en étant capable de maintenir la concentration et de ne pas laisser partir ses émotions. La dimension éducative et formatrice de notre pratique tient donc en grande partie dans la recherche d'une maîtrise et d'un contrôle dans un environnement dont l'incertitude peut être illimitée. La dimension mentale joue alors un rôle capital dans l'engagement des pratiquant(e)s dans notre sport qui demande d'avancer, certes dans les espaces les plus libres possibles, mais aussi au contact de l'adversaire. C'est dans la volonté de se surpasser, de faire face à la difficulté, de progresser pour pouvoir s'améliorer que, je pense, la dimension mentale est fondamentale, ce qui permet à la fois un investissement, un engagement et une prise de plaisir dans la pratique du rugby.

Cette notion de « dimension mentale » peut paraître très large et très confuse, ce qui a eu pour conséquence de faire valoir un grand nombre de démarches, de techniques, de philosophies parmi lesquelles on peut parfois s'égarer et je crois qu'il est intéressant, face à la complexité de notre activité, de bénéficier de démarches, de méthodes et d'outils simples, concrets et accessibles, pouvant facilement être mis en œuvre, ce que propose cet ouvrage et ce qui en fait tout son intérêt.

Les propositions développées me semblent particulièrement utiles. Avoir réussi à traduire des concepts aussi larges et complexes en propos simples et illustrés est une belle performance.

Cet ouvrage prend le parti de considérer que le « premier préparateur mental » est l'entraîneur, ce qui correspond totalement à ma philosophie. Nous le faisons tous, souvent sans le savoir et j'estime que faire ce postulat permet de laisser *les*

joueurs au centre du dispositif, à travers une relation entre eux et l'entraîneur, relation, pour moi, fondamentale, et qui doit permettre d'éviter d'être confronté aux divers « gourous » qui agissent autour de ce sujet.

Ce livre s'adresse à tous types de personnes concernées par l'encadrement du rugby, sa lecture présente donc un intérêt pour des éducateurs d'école de rugby ou pour des entraîneurs du plus haut niveau de pratique. Les deux auteurs connaissent bien le tissu culturel, les différents niveaux de pratique, les acteurs et les structures du rugby français, ils proposent une déclinaison des contextes et de la manière d'appréhender l'acte d'entraînement, l'acte pédagogique. À ce titre cet ouvrage permet d'apporter des réponses aux questions qui se posent pour l'ensemble des publics rencontrés, et, donc, il peut constituer un outil d'accompagnement de leurs encadrements.

Nous sommes actuellement face à un nouvel enjeu qui a souvent été abordé de manière très empirique, avec des vieilles recettes de chefs de bande, de chefs de groupes, etc. Nous avons vraiment tenu à réinventer la culture de l'entraînement, en mettant toujours le/la joueur(se) au centre du dispositif, dans le cadre de ses relations avec son (ses) entraîneur(s), mais nous avons toujours beaucoup de mal à le faire, et je suis persuadé que partir de la dimension mentale donne vraiment tout son sens à la volonté d'accompagner les joueurs dans leur progression, dans la construction de leurs savoir-faire et de leur « potentiel humain ».

Enfin, l'entraîneur en situation se sent toujours un peu seul et disposer de contenus accessibles, des petites « recettes », lui permet de remettre « l'essence dans le moteur » nécessaire pour à nouveau expérimenter, faire évoluer et analyser sa manière de fonctionner. Je suis très satisfait qu'on puisse bénéficier de cette production dans un domaine pour lequel on avait des difficultés à le faire, permettant de disposer ainsi d'un outil qui correspond réellement à la culture française de l'entraînement de rugby.

Ce qu'il faut savoir avant de parcourir cet ouvrage

Est-ce que le mental est inné ? Peut-on l'entraîner et comment ? En quoi cela influence-t-il la performance du *joueur*, voire celle de l'entraîneur ? Comment peut-on optimiser la préparation de match ? Comment peut-on rendre une équipe plus cohésive ? Comment l'entraîneur peut-il améliorer son climat d'entraînement ? Pourquoi un éducateur d'école de rugby est un élément majeur dans la construction psychologique du *joueur* adulte ? Quelle est l'influence des statistiques de jeu ? Comment l'entraîneur peut-il développer la motivation des pratiquants ? Est-ce qu'un président de club peut avoir une influence sur le mental des *joueurs* et de l'équipe ? Pourquoi certains *joueurs* se blessent-ils plus souvent que d'autres ? Comment accompagner un jeune *joueur* intégrant un Pôle ou un Centre de Formation ? Quelles sont les conséquences psychologiques d'un changement de catégorie, de club, de statut, ou d'une fin de carrière ?... Au travers d'un entrecroisement entre les connaissances et les pratiques, cet ouvrage tente d'apporter des éclairages relatifs aux nombreuses questions que chaque *joueur*, entraîneur, dirigeant, préparateur mental... peut se poser dans ce domaine si particulier.

Cet ouvrage est-il fait pour moi ?

La dimension mentale est un domaine extrêmement vaste. Et là où de nombreuses personnes en font un business lucratif, croyant sincèrement qu'elles ont les connaissances suffisantes et les compétences requises pour s'auto-déclarer expertes (voir le chapitre introductif), bon nombre d'entraîneurs et d'éducateurs pensent au contraire, **et malheureusement à tort**, que « cela n'est pas fait pour eux/elles ».

Au travers de cet ouvrage, les encadrants s'apercevront qu'ils ont déjà réalisé de manière empirique énormément de choses dans ce domaine... parfois mal, mais souvent bien. Ce projet a donc pour but d'apporter une aide à l'entraîneur, ou à

l'éducateur, pour optimiser ce qu'il souhaite entreprendre, ou ce qu'il a l'habitude de faire, dans ce domaine. Ainsi, si pour certains, le contenu de cet ouvrage paraît intellectualisé, volumineux, ou tout simplement hors de portée (sous-entendu que cela n'est valable que pour le Haut Niveau, ou pour un public d'universitaires), nous tenons à mettre en avant le fait qu'il invite avant tout à la réflexion, à la prise de recul, et à l'adaptation des connaissances et des outils proposés au niveau de pratique concerné... ce qui, par ailleurs, est la démarche de base dans le domaine de l'entraînement, lui-même fondé sur un ancrage théorico-pratique considérant les connaissances et le terrain comme étant indissociables, comme ne pouvant exister l'un sans l'autre.

Cet ouvrage est donc à considérer comme un premier outil de formation permettant à l'encadrant en rugby d'optimiser sa propre pratique, dont la qualité est inéluctablement influencée par la maîtrise de la dimension mentale.

Point sur l'organisation du présent ouvrage

Globalement, l'ouvrage, composé de cinq parties, a été rédigé dans une logique de construction permettant :

- De définir les déterminants de la performance en rugby dans leur globalité en modélisant le système « joueur-équipe-entraîneur-structure » ;
- D'identifier les facteurs d'influence liés à la dimension mentale sur le plan collectif et individuel ;
- De déterminer les priorités de formation du joueur et de l'entraîneur selon les publics encadrés ;
- Et de mobiliser les connaissances théoriques au service d'une meilleure compréhension des problématiques rencontrées et d'une optimisation de l'encadrement.

Cet ouvrage peut être parcouru de deux manières :

- Soit dans l'ordre d'agencement des chapitres ;
- Soit en partant des problématiques liées à son contexte d'encadrement qui sont abordées tout au long du livre et illustrées sur le plan pratique dans les deux dernières parties.

Dans l'idéal, nous invitons les lecteurs à parcourir cet ouvrage dans l'ordre dans lequel il a été réalisé, puis de s'en servir « au quotidien » comme un **outil d'aide à l'encadrement**, en allant chercher directement les informations pertinentes au vu de la problématique de terrain rencontrée.

Enfin, nous souhaitons informer le lecteur que pour des commodités de lecture, nous n'avons pas utilisé le terme de « joueur et/ou joueuse », ni celui de « joueur(se) »... tout au long de cet ouvrage. Le terme *joueur* (en italique) sera donc à interpréter comme concernant autant les joueurs que les joueuses de rugby.

Historiquement, le rugby a été l'œuvre de grands courants d'apprentissage et de performance comme en témoignent les nombreuses conceptions focalisées sur les dimensions technico-tactiques, puis stratégiques, ou plus récemment, sur le développement physique. Mais la dernière coupe du monde, à l'image de l'exploit historique de l'équipe nipponne face aux Springboks, a confirmé un enseignement majeur : une coupe du monde ne se gagne pas sans la dimension mentale.

Au vu des variations de performances observées au niveau international depuis plus de 20 ans, cette thématique est un sujet qui devient de plus en plus d'actualité en rugby, et particulièrement au sein de la sphère francophone. Mais malgré des efforts notables dans ce secteur, le monde du rugby n'est qu'aux balbutiements d'une nouvelle ère de son évolution, celle de la « performance mentale ». La professionnalisation du rugby, l'engouement pour la coupe du monde, l'impulsion du rugby féminin, et l'introduction du rugby à VII comme nouvelle discipline olympique donnent fréquemment l'occasion aux différents acteurs de ce sport – des fédérations aux médias spécialisés – de mettre en exergue les besoins de connaissances théoriques et applicatives dans le domaine de l'optimisation de la dimension mentale.

Mais, finalement, de quoi parle-t-on réellement ? Préparation mentale, psychologie du sport, coaching, mentoring, entraînement mental,... autant de termes qui participent à une compréhension encore nébuleuse de ce type de pratique. Ainsi, au moment où ce domaine connaît un essor considérable dans le secteur sportif, il reste encore des zones d'ombre, tant dans les connaissances que dans les pratiques, qui limitent son expansion au sein du rugby.

Le spécialiste en psychologie du sport est-il alors un gourou ? Un psychanalyste ? Un optimisateur de la performance ? Un préparateur mental ? Un coach de coach ? Un conseiller du président ? Un mentor ? Ou ne serait-il pas tout simplement un entraîneur ou un éducateur ? Dans ce sens, nous avons pris le parti de concevoir l'entraîneur comme étant le « premier préparateur mental » des *joueurs*. Cet ouvrage a donc été réalisé afin d'aider ceux qui sont au plus proche des *joueurs* à optimiser cette dimension mentale, type d'approche que l'on nomme fréquemment au travers du terme « préparation mentale ».

Mais qu'est-ce que la préparation mentale au juste ? Si la préparation physique est considérée comme étant l'application des connaissances scientifiques issues de la physiologie du sport, la préparation mentale, elle, s'apparenterait à la dimension appliquée d'un champ scientifique appelé « psychologie du sport ». Mais avec

cela, il est vrai que l'on n'en sait pas beaucoup plus... Simplement, nous pourrions définir la préparation mentale comme étant l'ensemble des actions réalisées afin d'évaluer, accompagner, former ou entraîner un individu, ou un groupe, sur la dimension psychologique.

Les sports collectifs revêtent alors une caractéristique toute particulière, dans le sens où ils impliquent la nécessité de considérer la dimension interpersonnelle du contexte de l'entraînement et de celui de la compétition. Cela induit la possibilité d'intervenir sur le *joueur*, mais également sur l'entraîneur, l'équipe, voire la structure sportive, tout en considérant les influences potentielles des différentes interactions sociales s'établissant entre ces différents acteurs. Dès lors, si l'intervention individualisée sur l'athlète s'accompagne d'une complexité de prime abord évidente, l'intervention sur une multiplication d'individus en interaction, et qui plus est partageant une même identité collective, rend la pratique démesurément complexe, mais également passionnante dans les perspectives qu'elle ouvre !

En outre, les sports collectifs de combat revêtent des caractéristiques mentales très spécifiques. L'affect freine-t-il ou rend-il dangereux le combat ? N'est-il pas nécessaire d'être agressif pour être performant dans ce sport ? Il semble évident que la dimension du combat mélangée à celle du collectif nécessite une connaissance parfaite de cette pratique sportive pour en optimiser sa dimension mentale.

Quelles sont les personnes qui influencent cette dimension psychologique ? La question de la compétence, de l'expertise dans ce domaine est également une des sources de confusion actuelle qui entravent l'entrée dans cette nouvelle ère de l'évolution du rugby français. D'autant plus que certains préparateurs mentaux, ou psychologues du sport, sont intégrés au staff technique, là où d'autres optent pour un travail en collaboration avec le médical, ce qui pose alors la question de leur positionnement, mais également de leur éthique. Au sein d'un système paradoxal où s'opposent les grandes valeurs de l'esprit sportif au croissant besoin de victoire à tout prix, beaucoup auront compris qu'il est possible de s'enrichir en surfant sur la vague de l'ère mentale du sport... au détriment, malheureusement encore trop souvent, de la déontologie qui sous-tend ce type de pratique.

Cette méconnaissance vis-à-vis des compétences et des savoirs nécessaires à une pratique non seulement efficiente, mais avant tout éthique, engendre des failles dans lesquelles certains individus vénaux n'éprouvent aucun complexe à promettre monts et merveilles aux *joueurs*, entraîneurs ou autres présidents de clubs, et ce, sans avoir ni formation, ni connaissances avancées. Alors, avant de tenter d'expliquer ce qu'est la préparation mentale, il est peut-être nécessaire d'éclairer les acteurs de ce sport sur les caractéristiques à prendre en compte pour s'assurer de la compétence de l'intervenant en psychologie du sport ainsi que de la déontologie de sa pratique.

“

« Avec moi, et mes méthodes, je vous assure que vous serez champions »

La dimension mentale se travaille. Elle est complexe et singulière. Il est impossible et mensonger de promettre la réussite.

Soyons cohérents et réalistes : ne succombons pas aux chants des sirènes, fuyons les vendeurs de rêves et mettons en place une vraie démarche de travail.

”

Avec quels « spécialistes » l'entraîneur peut-il collaborer dans le domaine de la dimension mentale en rugby ?

Au préalable, la formation de l'intervenant est un gage nécessaire et incontournable quant à la garantie (1) des connaissances qu'il est capable de mobiliser pour répondre aux problématiques particulières du sport, et (2) de l'approche méthodologique respectant la démarche scientifique laissant moins la place au hasard, à l'inexplicable, à l'empirique.

Il existe principalement deux types d'experts en psychologie du sport : les consultants en psychologie du sport (appelés aussi préparateurs mentaux), et les psychologues du sport, les deux se distinguant essentiellement par leur cursus de formation.

Le titre de psychologue du sport est obtenu par l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie avec un cursus complet dans cette même filière. Ce titre est protégé et garantit a minima le respect des codes déontologiques de l'intervention. À l'inverse du titre de psychologue, celui de consultant, ou de préparateur mental, n'est pas protégé. Tout le monde peut donc se déclarer en tant que tel. Néanmoins, si cela ouvre la porte à un certain charlatanisme de la part d'individus peu scrupuleux cherchant uniquement les perspectives lucratives qu'ouvrent actuellement la recherche constante d'amélioration de la performance, cela ne doit pas éclipser le nombre non négligeable de consultants ou de préparateurs mentaux ayant une expertise certaine. Ainsi, afin d'être en mesure de différencier les « vrais » consultants des usurpateurs, il est important que l'entraîneur qui souhaite collaborer avec cet expert soit attentif au cursus de la personne qui devrait avoir suivi une formation en psychologie du sport (filière STAPS¹ ou Sciences Humaines) : Diplôme d'Université (D.U), Master et/ou Doctorat.

Parallèlement, les sociétés savantes² de nombreux pays dans le domaine de la psychologie du sport ont mis en place une accréditation des intervenants, qu'ils soient psychologues ou préparateurs mentaux. Ainsi, si la formation de l'intervenant est un prérequis pour la collaboration, l'accréditation peut permettre à l'entraîneur de se munir de garanties, non seulement sur l'expertise du consultant ou du psychologue, mais également sur le respect d'un code déontologique correspondant souvent à la charte éthique de chaque société nationale.

1. Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

2. Une société savante est une association d'experts (scientifiques et praticiens) dans un champ disciplinaire (ex. : médecine du sport, psychologie du sport, etc.), et qui a pour vocation de participer au développement de ce domaine spécifique en diffusant les connaissances et participant à l'amélioration des pratiques professionnelles. En France, c'est la Société Française de Psychologie du Sport (SFPS).

Bien évidemment, les contraintes du niveau de pratique exigeront des niveaux d'expertise différents chez l'intervenant en psychologie du sport. Ainsi, le Très Haut Niveau exigerait du consultant, ou du psychologue, la « triple compétence d'expertise » dans les domaines :

- De la préparation mentale (Diplômes de niveau II de psychologie du sport : Master, certains diplômes de l'INSEP), afin d'avoir les compétences pratiques liées à l'utilisation des outils et approches d'optimisation du potentiel humain et de l'accompagnement de l'individu ;
- De l'entraînement en rugby de Haut Niveau (Diplômes de niveau II en rugby : DES JEPS, ou BEES 2° Rugby, ou expertise avérée), afin de connaître réellement les exigences/contraintes de ce sport et de son encadrement à un haut niveau de pratique ;
- De la recherche en psychologie (sociale) du sport (Diplôme de niveau I : Doctorat STAPS ou Psychologie). Cette dernière compétence permettra ainsi (1) d'utiliser des compétences de pointe dans l'analyse statistique des données recueillies par les outils de mesure de la dimension mentale et de la performance, et (2) de mobiliser les connaissances les plus avancées dans un champ spécifique de la psychologie du sport à des vues d'amélioration de la performance individuelle et/ou collective (ex : gestion des émotions, dynamique de groupe, développement des habiletés cognitives, etc.).

Les problématiques rencontrées sur les autres niveaux, quant à elles, pourront être largement abordées par un intervenant ayant suivi au minimum une formation de niveau II (Master ou certains D.U), sans besoin d'une connaissance précise de l'activité.

Mais alors, quelle est la place de l'entraîneur dans la préparation mentale des *joueurs* ? Certains puristes de la sectorisation des domaines de compétences diront que l'entraîneur ne peut pas préparer seul techniquement, stratégiquement,... et aussi mentalement ses *joueurs*. C'est un argument qui sera souvent illustré au travers d'une comparaison avec la préparation physique, où actuellement la question ne se pose plus quant à la place d'un préparateur physique au sein d'un staff.

D'un autre côté, qu'en est-il de l'influence avérée et incontestable de l'entraîneur sur la dimension mentale, au quotidien à l'entraînement, dans le vestiaire avant un match, ou bien celle d'un éducateur en charge des jeunes pousses en plein développement affectif ? Comme nous avons déjà pu le mentionner, nous sommes enclins à penser qu'au final, l'entraîneur serait le « premier préparateur mental » des joueurs et de l'équipe. Au travers de la relation qu'il ou elle entretient avec les joueurs et l'équipe, l'entraîneur se retrouve au cœur d'un système, impliquant ainsi le fait qu'il ou elle soit la seule personne à pouvoir avoir une réelle maîtrise des influences externes, et par conséquent, un réel rôle protecteur du *joueur* et de l'équipe face aux différentes sources de pression.



Cela met alors en avant la nécessité de former nos entraîneurs et nos éducateurs à la dimension mentale en rugby. Dans ce sens, nous concevons l'apport d'un expert en psychologie du sport au travers d'une collaboration avec l'entraîneur souhaitant avoir accès à des savoir-faire spécifiques mais aussi, et surtout, bénéficier d'un accompagnement dans le cadre de l'optimisation de sa propre pratique.

Les recherches dans le domaine des sciences du rugby, et plus particulièrement dans les domaines de la psychologie du sport et des sciences du coaching nous permettent d'avoir accès à une certaine connaissance définissant les bases à respecter et les grandes erreurs à éviter. C'est dans cet état d'esprit que nous avons souhaité rédiger cet ouvrage, afin de partager nos réflexions et nos connaissances dans ces domaines si spécifiques, mais également de faire émerger chez les différents acteurs du rugby les questionnements qui ont fondé notre conception de l'encadrement. Car en effet, si la préparation physique, par exemple, semble pouvoir se doter de méthodologies répondant de manière quasi-universelle aux problématiques liées au développement physiologique du *joueur*, la complexité de la dimension mentale semble, quant à elle, ne pas permettre (malheureusement)

“

« Il existe pour chaque problème complexe, une solution simple, directe... et fausse. »

Henry Louis Mencken
(1880 – 1956)

”

l'éducateur de rugby d'accéder à une réponse la plus adaptée à la singularité de la problématique rencontrée.

de proposer des recettes (magiques) aux entraîneurs. Si nous brisons ici un mythe fantasmatique secrètement espéré chez chacun d'entre nous, entraîneurs et éducateurs, il faut que l'on soit conscient que chaque situation est particulière, et que chaque réponse peut être adaptée dans certains cas, et non dans d'autres. C'est pourquoi, selon nous, investir la dimension mentale demande un effort constant et particulier de mise en perspective des connaissances dans ce secteur, mais également de réflexion et d'analyse de la pratique, lesquelles permettront à l'entraîneur et à

PARTIE I

*Les Facteurs
de la Performance
en Rugby*

La performance en rugby – Les influences du mental

Notion incontournable et universelle (Sarrazin, 2002), la performance est utilisée dans les domaines économique, social, financier, sportif, scolaire, ... mais de quoi parle-t-on réellement lorsque l'on aborde cette notion, et plus spécifiquement dans le domaine du rugby ? Alors que l'action de l'entraîneur vise à observer, évaluer et interpréter la performance, il semble indispensable de réfléchir aux facteurs qui expliquent celle des *joueurs*, et de façon encore plus complexe, celle de l'équipe.

Est-ce la compétence de l'entraîneur ? Celle du staff ? Le niveau des *joueurs* sur le plan tactique ? Stratégique ? Physique ? Technique ? Leur motivation ? Le niveau de l'adversaire ? Tout à la fois ? Certains facteurs sont-ils plus importants que d'autres ? Dans le monde du sport, et plus particulièrement du rugby, nombreux sont ceux ayant mené cette réflexion (ex. : Villepreux, Brochard, et Jeandroz, 2007). Cela a donné lieu à des modèles qui mettent en exergue un système complexe d'interactions entre différents facteurs qui prennent part à la performance.

Selon nous, cet exercice est la réflexion première que les entraîneurs devraient mener pour amener à davantage de cohérence dans leurs interventions, leur encadrement. Cette cohérence englobe notamment :

- La structuration d'un projet de jeu adapté au niveau et aux besoins de son collectif, en se référé-

“

« Hier, les Blacks ont fait un super lancement de jeu à cinq transmissions et quatre leurres. Le voici dessiné sur le tableau. Nous allons le mettre en place cet après-midi pendant le match. En honneur, cela devrait faire mouche à chaque fois. »

Réfléchir sur les facteurs principaux intervenant dans la performance au niveau encadré permettra d'intervenir de manière efficace et cohérente.

”

- rant aux principes fondamentaux et aux principes d'action du rugby, et en construisant les règles d'actions qui définissent les rôles que doivent tenir les *joueurs*, et leurs comportements attendus dans les différentes phases du jeu ;
- La détermination des objectifs à chaque étape de la formation du *joueur*, visant la mobilisation de l'ensemble de ses ressources, pour permettre le développement des moyens d'action de l'ensemble des *joueurs* du collectif, ainsi que les moyens d'en évaluer l'atteinte ;
 - Le choix des éléments-clés permettant l'analyse de la « performance » en compétition ;
 - Le choix des méthodes d'entraînement, la conception des séances d'initiation, de développement, de perfectionnement ou d'optimisation, et la construction des situations qui les composent ;
 - Les modalités de la relation encadrement - *joueurs*, à l'entraînement et en accompagnement en compétition, qui favoriseront l'atteinte des objectifs, et, en particulier, la création et le maintien d'un climat favorable.

En effet, comment savoir si ce que je fais participe réellement à l'optimisation de la performance des *joueurs* si je ne sais pas ce qui influence réellement la performance en rugby ? Se référer à un modèle de la performance semble être alors une étape nécessaire pour structurer un projet d'entraînement, de formation, d'équipe, voire de club. Cela permet en effet de favoriser la réalisation d'un diagnostic des différents indicateurs-clés de la performance, de définir des objectifs stratégiques et opérationnels, d'établir un plan d'action à mettre en œuvre à l'entraînement ou en compétition (planification, périodisation, programmation, séances d'entraînement).

Être efficace et cohérent dans cet ensemble complexe ne semble donc être possible (ou pour le moins, très fortement facilité) que par le fait d'avoir déterminé quel est l'ensemble des facteurs de la performance intervenant dans le cadre rugbystique au sein duquel l'entraîneur ou l'éducateur exerce. Dans ce sens, se référer à un modèle de la performance se révèle être une étape incontournable pour tout processus d'optimisation.

Au-delà de cet intérêt, il nous semble également important de souligner que l'entraîneur menant ce type de réflexion réalise en parallèle un premier « travail mental » d'optimisation de sa propre pratique. Cette pratique donnera lieu à une première étape de la construction de la philosophie de jeu de l'entraîneur. Ainsi, par exemple, un entraîneur peu confiant en général dans les capacités de ses *joueurs* aura tendance à chercher à tout contrôler par la mise en place d'un projet de jeu laissant peu la place à l'initiative. À l'extrême, un entraîneur concevant la dimension mentale comme étant innée ne consacrerait jamais de temps d'entraînement au développement de ce facteur de la performance en rugby.

Aussi, nous pouvons consentir que, de prime abord, cette réflexion autour des constituants de la performance puisse paraître quelque peu complexe pour les entraîneurs et éducateurs n'ayant encore que très peu investi ce type de questions,

préférant peut-être se référer à des conceptions préexistantes. Nous avons donc souhaité partager la réflexion que nous avons menée dans ce sens afin d'illustrer nos recommandations et aider les entraîneurs à comprendre le cheminement, la démarche, qui nous ont amenés à élaborer notre conception de la performance en rugby.

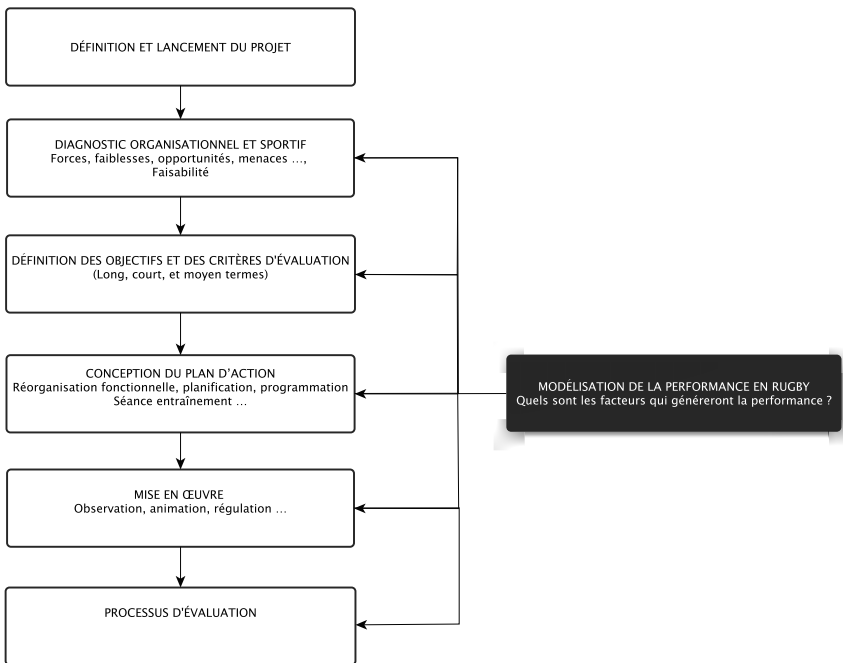


Figure 1. Intérêt du processus de modélisation dans l'optimisation de la performance sportive. L'ensemble des étapes du projet de performance dépend de la conception des facteurs d'influence de la performance.

1. Les constituants de la performance en rugby – De la conception innéiste au modèle de Brochard (2001) ?

Les éléments qui constituent la performance sont-ils la victoire ? Le nombre de plaquages réussis ? La qualité du jeu de l'équipe ? La progression technique du *joueur* ? Les choix réalisés dans les phases de mouvement général offensif ? Le temps au 20 m ? Une place au classement ? Un titre ? Un maintien ? Une performance en fonction d'une norme... mais de quelle norme ?...

La notion de performance, porteuse de nombreux sens, englobe autant de conceptions qu'il y a de milieux, d'experts, d'époques, de cultures, de sports. Établir une liste exhaustive serait alors vain, tant les concepts sont nombreux. Les définitions dans le milieu du sport sont multiples, avec des notions mises en avant telles que la progression, la maximisation du potentiel, l'atteinte des objectifs, l'excellence, l'expertise. Néanmoins, dans un rugby de plus en plus médiatisé et de plus en plus influencé par les « lois » économiques, cette notion devient tellement incontournable qu'il est nécessaire d'appréhender ce que sont les constituants de la performance en rugby, et ce, dans son acception la plus large.

À l'image de la démarche pédagogique enseignée à l'ensemble des éducateurs et entraîneurs français, la complexité de la notion de performance amène inévitablement à la comprendre au travers d'une approche globale, systémique, pour aller ensuite vers une approche plus spécifique, analytique. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les approches historiques de la performance sportive utilisées dans la première moitié du XX^e siècle, et centrées sur le potentiel inné (sélection naturelle), puis sur les aptitudes physiologiques, n'étaient pas le reflet de ce qu'est réellement la performance en rugby. Ce constat donna lieu plus tard à une modélisation de la performance sous une approche plus globale. Dans ce sens, les travaux pionniers de Weineck (1983) ont montré une conception de la performance comme étant le fruit d'une interaction entre les capacités physiologiques, le potentiel biologique, les capacités technico-tactiques et les traits de personnalité, ouvrant ainsi la voie, non seulement à l'approche globale, mais également à la considération du facteur psychologique comme constituant de la performance sportive.

Plus récemment, un modèle de la performance en rugby a été proposé par Brochard (2001) qui mit en évidence l'importance des habiletés mentales comme facteur d'optimisation des différentes ressources du *joueur* de rugby. Ce modèle considère la performance sous un angle individuel, et comme étant le fruit d'une interaction entre quatre ressources (i.e., perceptives et décisionnelles, techniques, physiques et affectives et relationnelles), elles-mêmes optimisées par le niveau des habiletés mentales du *joueur*. L'importance allouée par Brochard (2001) aux habiletés mentales, place ces dernières comme centrales dans son modèle (Figure 2).

Inspiré des travaux scientifiques de deux chercheurs australiens (Hodge et McKenzie, 1999), ce modèle visait à sensibiliser les acteurs du rugby français à l'importance de la dimension mentale dans la formation et l'optimisation de la performance du *joueur* de rugby. Néanmoins, les connaissances scientifiques dans le domaine de la performance en rugby, et de la performance sportive de manière plus générale, ont évolué depuis, suggérant une évolution de cette conceptualisation des constituants de la performance en rugby. Ces connaissances actualisées permettent alors de comprendre avec plus d'acuité où se situent les vecteurs d'influence de la dimension psychologique dans la construction, comme dans la production, du *joueur*, de l'entraîneur et de l'équipe.

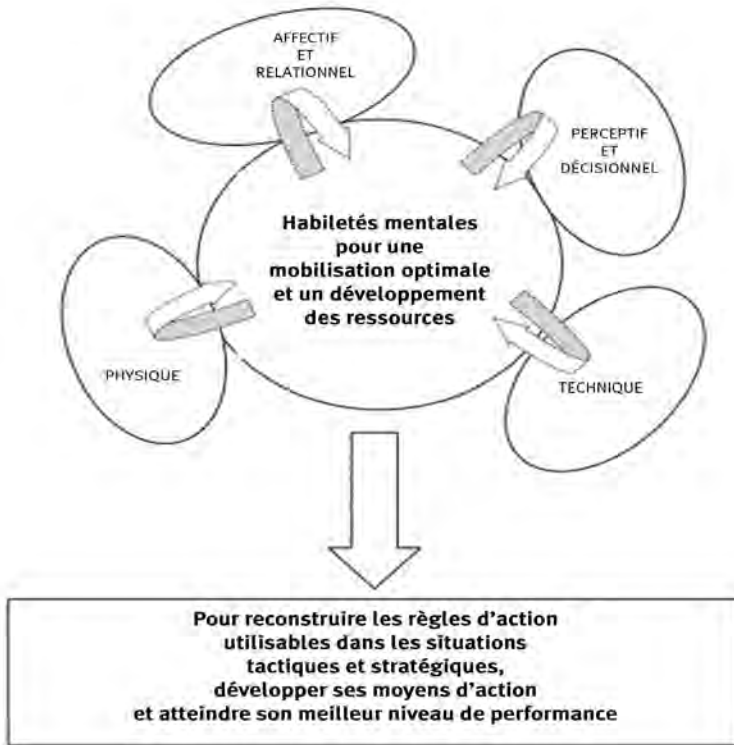


Figure 2. Les ressources du joueur de rugby (schéma de R. Djaït, dans Villepreux et al., 2007, adapté de Brochard, 2001. Avec l'accord de l'éditeur).

2. Les facteurs de la performance en rugby

Les approches les plus actuelles de l'optimisation de la performance sportive soulignent désormais la nécessité de prendre en considération la transaction individu-*joueur* / environnement, aspect fortement négligé dans les modèles historiques, centrés davantage sur le *joueur* dans ses dimensions athlétiques, sportives. Il s'agira donc de prendre en compte les influences de la situation sur la personne, et réciproquement.

2.1. Le *joueur*

Le « *joueur* » désigne ici le *joueur* de rugby au travers des différentes ressources participant directement à sa performance, entendue comme étant soit sa productivité sur le terrain à un instant T , soit sa marge de progression sur une période donnée.

En se basant sur les divers travaux existants dans le domaine du rugby et des sports collectifs de combat (ex. : Villepreux et al., 2007), il semble alors incontestable de prendre en considération le *joueur* au travers de ses habiletés physiques, motrices, cognitives, et sociales. À titre de précision, les habiletés motrices engloberont des capacités techniques, lorsque les habiletés cognitives s'apparenteront, principalement, aux capacités perceptivo-décisionnelles telles que les capacités attentionnelles, la vitesse de réaction ou bien encore les capacités de traitement de l'information. Les habiletés physiques comprendront la vitesse, la force, l'endurance, la coordination et la souplesse, et les habiletés sociales s'apparenteront aux habiletés relationnelles définies par la capacité du *joueur* à coopérer et à agir de manière efficace au sein des différentes formes d'interactions humaines (Villepreux et al., 2007).

S'il est important de souligner que les habiletés cognitives³ et sociales font déjà référence au domaine de la psychologie du sport, les études montrent que d'autres facteurs psychologiques influencent indirectement la performance du *joueur*. Plus particulièrement, de nombreux travaux, dans le champ des émotions, ont révélé l'importance de l'influence des facteurs affectifs sur les habiletés citées ci-avant, et donc sur la performance (Hanin, 2000). Par exemple, les habiletés physiques sont influencées par des paramètres biomécaniques (qui influencent également les habiletés motrices), mais également par des paramètres physiologiques (filiales énergétiques, qualités musculaires, système cardio-vasculaire, système respiratoire, etc.), qui eux-mêmes sont influencés par les états émotionnels du *joueur*. Ainsi,

« Qu'est-ce que je peux faire de lui ?
C'est le champion de l'entraînement.
Par contre, en match, il est nul ! »

Un « monstre physique » qui voit le jeu
comme personne, et qui sait exécuter
des gestes techniques à la perfection ne
sera jamais performant s'il ne sait pas
gérer ses émotions.

un *joueur* très anxieux verra sa fréquence cardiaque augmentée, et ses capacités d'endurance affectées. Dès lors, un *joueur* très habile, très physique et voyant le jeu à la perfection ne sera jamais performant s'il entre sur le terrain, par exemple, dans un état d'anxiété trop élevé. Ceci illustre alors les cas d'école connus par un grand nombre d'entraîneurs devant faire face à des *joueurs* qualifiés de « *joueurs* d'entraînement », qui ne sont performants que dans un contexte dénué de toute pression.

Les états émotionnels influencent donc la performance du *joueur* et cette relation est reconnue comme étant récursive dans le sens où la perfor-

3. Dans ce secteur, les exigences du Haut Niveau amènent à de nombreuses investigations dans le domaine de la recherche et du développement, apportant très fréquemment de nouvelles connaissances et de nouveaux outils d'entraînement de ces capacités. Beaucoup de controverses émergent d'ailleurs à propos de ces avancées scientifiques et technologiques, notamment sur la notion de capacités transférables au jeu réel. Ce type de connaissances est issu principalement du domaine des neurosciences, champ disciplinaire spécifique qui ne relève pas de notre expertise qui s'inscrit principalement dans les disciplines de la psychologie sociale et des sciences de l'éducation. Les habiletés cognitives ne feront donc pas l'objet dans cet ouvrage d'un chapitre approfondi sur la question des nouvelles technologies appliquées au domaine sportif.

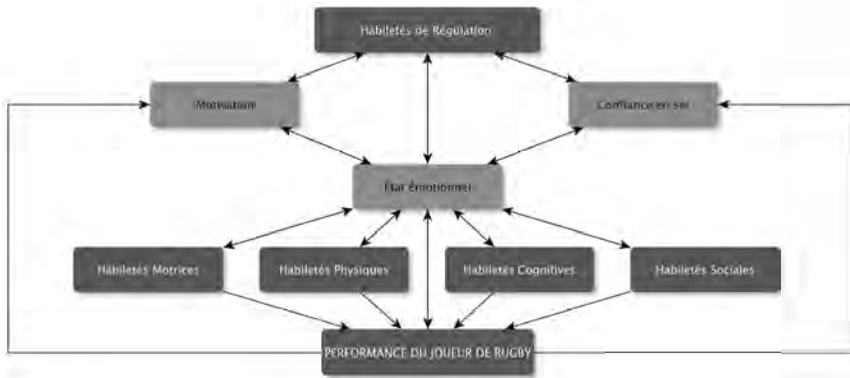


Figure 3. Évolution du modèle de la performance du joueur de rugby.

mance influence également les états émotionnels. Par voie de conséquence, la capacité de régulation émotionnelle devient une ressource à part entière entrant dans le processus de performance.

Aussi, puisque les états émotionnels s'avèrent être une clé de voûte dans le processus de performance, il est nécessaire de mettre en avant l'influence de la motivation associée à la situation vécue et celle du sentiment de compétence (souvent apparentée au niveau de confiance en soi) dans le processus d'émergence de ces états affectifs. En effet, la littérature scientifique montre que la nature et l'intensité des émotions ressenties par le *joueur*, à l'entraînement comme en compétition, dépendent essentiellement de ces deux facteurs psychologiques (Lazarus, 1999). Dès lors, le processus de la performance du *joueur* de rugby pourrait être modélisé à l'image de la figure 3 qui prend également en considération l'aspect récursif de la relation entre la performance et le triptyque « motivation-confiance-émotions ».

2.2. L'individu

Longtemps cantonné à la seule considération du *joueur* dans sa dimension sportive, le champ de l'optimisation de la performance considère désormais comme incontournable la prise en compte de l'équilibre de vie (*lifestyle management*) et de son influence sur la balance affective, et ce, quel que soit le niveau de pratique. Sujet souvent décrié dans les années 90, la professionnalisation de notre sport a mis en avant l'influence incontestable de l'équilibre affectif des *joueurs* sur leurs performances. Cela touche bien évidemment aux questions d'ordre personnel, et qui ont valu (et malheureusement valent parfois encore) des réflexions d'entraîneurs en formation, telles que « les entraîneurs ne sont pas des assistantes sociales », ou bien encore « un *joueur* doit tout oublier lorsqu'il est sur le terrain »... alors que ces mêmes entraîneurs aimeraient voir leurs *joueurs* davantage affectés par la défaite de leur équipe une fois le match terminé et la famille

“

« Moi, ses petits problèmes en dehors du terrain, je m'en fous. Il doit être capable de tout oublier dès qu'il rentre sur le terrain ! »

L'équilibre de vie fait partie du joueur et influence sa performance.

Le nier ne l'aidera pas à performer.

Accompagner le joueur est aussi une des compétences de l'entraîneur.

”

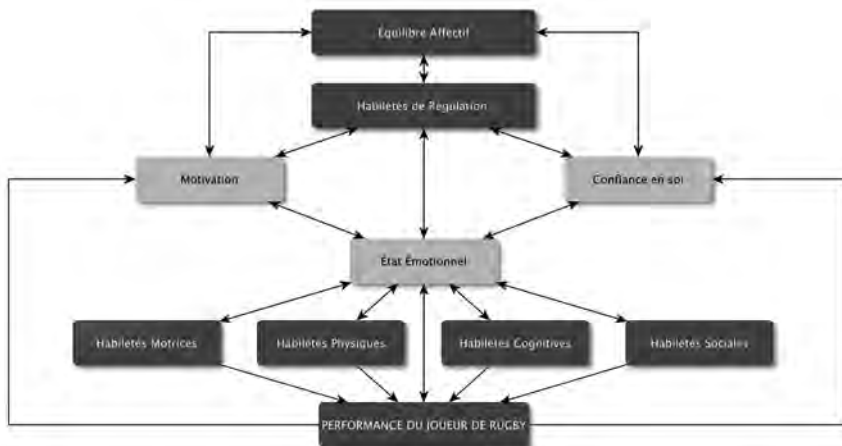
rejointe... comme si le rugby devait être leur seul pied d'équilibre de vie...

« Oui », l'entraîneur n'est pas un professionnel du secteur social, mais il a la mission d'accompagner le *joueur*... et si cela n'est pas un argument valable pour certains, alors, que les entraîneurs comprennent simplement que l'équilibre de vie peut affecter l'estime de soi, la motivation et les états émotionnels du *joueur*... et donc, sa performance. Et là, puisque l'entraîneur est bien un professionnel de la performance, alors oui, il aurait tout intérêt à appréhender l'équilibre de vie comme un facteur de performance !

Et « Non », la séance de musculation ne serait que très difficilement envisageable comme étant plus importante que la souffrance momentanément vécue par ce jeune *joueur* de 17 ans, provoquée par un arrachement familial faisant suite à son recrutement par un club qui le voulait à tout prix... mais pas au prix de le laisser rentrer se ressourcer chez lui... puisqu'il avait une séance de musculation à faire pendant le week-end sans match... Alors oui, toute réussite a un coût, mais négliger ce coût amène très souvent à ne pas réussir.

Sans entrer ici dans une description faite dans un chapitre ultérieur des problématiques rencontrées par les *joueurs* de rugby à tout âge, nous pouvons citer quelques exemples illustratifs permettant alors de faire comprendre au lecteur, et à ce moment du livre, pour quelles raisons le *joueur* devrait être considéré non pas comme un *joueur*, mais comme un « individu-joueur », et pourquoi nous incluons l'équilibre affectif dans un modèle de la performance individuelle en rugby (figure 4). Parmi ces illustrations, nous pourrions citer les problématiques

Figure 4. Modèle final des facteurs d'influence de la performance individuelle en rugby.



liées à l'adolescence, les relations conjugales-amoureuses, le double-projet de vie (études-rugby, pluriactivité...), le statut stagnant de partenaire d'entraînement, l'avenir professionnel, la blessure de longue durée, etc.

2.3. L'équipe

Toujours considérée par les entraîneurs, l'équipe de rugby est souvent apparentée à une entité à part entière où la notion de « groupe » est primordiale pour la performance collective. Néanmoins, dans le champ de l'optimisation de la performance, les connaissances sur la dimension interpersonnelle restent encore très sectorisées, et peu de travaux ont essayé de modéliser les facteurs de la performance collective. Faisant référence aux connaissances issues de la psychologie sociale du sport, certaines thématiques ont été investies par les chercheurs et les résultats associés permettent de réaliser cet exercice de synthèse, entre autres, au travers d'une focalisation sur les paramètres du groupe sportif.

De façon évidente, la « cohésion de groupe » devient un élément central de l'optimisation de la performance collective en rugby, ainsi souvent considérée comme la force de coopération du groupe sportif (Widmeyer, Brawley et Carron, 1985). Somme de *joueurs* comme constituant l'équipe, ou l'équipe comme un *joueur* supplémentaire sur le terrain ? De manière très synthétique, de nombreuses recherches ont montré une relation réciproque entre le niveau de cohésion de groupe et la performance collective (Carron, Colman, Wheeler, et Stevens, 2002). Ces constats scientifiques viennent alors corroborer une connaissance provenant du terrain où les entraîneurs, comme les *joueurs*, considèrent depuis des années le « ciment du groupe » comme étant à la fois la cause et la conséquence de nombreux résultats. Considérée comme l'union des *joueurs* au travers des relations affectives et des buts partagés (Widmeyer et al., 1992), la cohésion de groupe semble entretenir également des liens avec les états affectifs des *joueurs* de rugby (Campo, Mellalieu, Ferrand, Martinent et Rosnet, 2012), suggérant ainsi les influences réciproques entre le groupe et ses membres (Campo, 2012).

Dans cette perspective dite d'influence *top-down* et *bottom-up*⁴ (Barsade et Gibson, 1998), « la structure du groupe » prend également une place considérable. Cette dernière est constituée de quatre éléments :

- L'identité de groupe ;
- Les normes et valeurs du groupe ;
- Les rôles et statuts d'équipe ;
- Les modèles de communication.

Ainsi, lorsque les études indiquent que la cohésion peut avoir un effet, non seulement sur la performance, mais également sur les états individuels du *joueur*, le lien suggéré par les approches psycho-sociales se retrouverait autour de la notion d'identité de groupe. En effet, le niveau d'identification au groupe est un consti-

4. De l'équipe sur les *joueurs* (*top-down*) et des *joueurs* sur l'équipe (*bottom-up*).

“

« Aujourd'hui, les joueurs sont individualistes... Regarde le match de l'équipe de France, ils ne s'investissent plus... on dirait qu'ils s'en foutent du maillot. »

Le groupe doit être assez fort pour donner l'envie aux joueurs de s'identifier à celui-ci.

Le travail de développement de l'identité de groupe doit être l'objet d'efforts au quotidien.

”

tuant, à la fois de l'expérience émotionnelle du *joueur*, mais également de son niveau d'attraction pour le groupe. En d'autres termes, puisque ce qui est important pour le *joueur* vient influencer ses émotions, si le *joueur* s'identifie fortement au groupe et adopte ses buts, alors le groupe aura une influence sur les émotions du *joueur*. Cette hypothèse est notamment extraite des travaux sur les émotions de groupe (Mackie et Smith, 1998) qui ont montré que, selon à quoi s'identifiaient les individus, ces derniers ressentait des émotions différentes. Ceci peut alors alimenter les débats sur les comportements, souvent incompris de la part des entraîneurs, de ces *joueurs* qui préfèrent

rester en équipe B alors que l'entraîneur leur propose de venir jouer en équipe 1^{re}, ou bien de ces jeunes *joueurs* dont le niveau de performance et d'engagement est très différent selon qu'ils jouent en club ou en sélection. Dès lors, si l'identification au groupe permet de faciliter le partage de ses objectifs par ses membres, elle facilite de fait le partage de ses normes et de ses valeurs. Souvent mises en avant en rugby, les normes et valeurs du groupe rentrent dans le jeu de ce qui est partagé, de ce qui est commun entre le *joueur* et son équipe, et, par conséquent, de ce qui dessine les contours des comportements et émotions de groupe. La structure du groupe est donc le fruit d'une interaction complexe entre ces différents éléments, que l'on pourrait considérer comme des éléments de fond, eux-mêmes cadrés par des éléments davantage fonctionnels tels que les rôles et statuts des membres, ou bien encore les modèles de communication au sein du groupe.

Les statuts et rôles d'équipe définissent, de manière générale, les comportements attendus chez les *joueurs* membres d'une équipe. Brochard (2001), puis Villepreux et al. (2007) ont illustré ce construit lorsqu'ils soulignaient l'importance de fixer les règles de vie du groupe, définies comme un outil permettant de cadrer les comportements à l'intérieur de l'équipe. Dans ce sens, beaucoup d'études sur les effets de l'ambiguïté du rôle ont suggéré l'influence de la clarification des rôles et statuts sur les vécus affectifs des *joueurs* et la performance. À titre d'illustration, si beaucoup ici pensent naturellement au rôle du capitaine ou des membres du staff, il faut savoir que cette notion de clarification des rôles peut également se porter sur la détermination de la contribution du *joueur* au sein de la performance de l'équipe lors du dernier match. Quant aux modèles de communication, si moins d'études ont été publiées sur cette thématique en rugby, elle est non seulement d'actualité, mais surtout une des voies prometteuses au sein du champ de l'optimisation de la performance collective.

Les chercheurs travaillant dans le champ de la dynamique de groupe ont été également amenés à considérer l'importance de l'efficacité collective, comprise

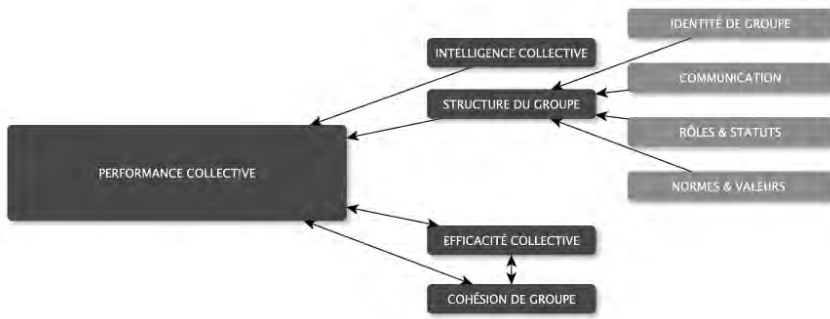


Figure 5. Facteurs de la performance collective.

ici globalement comme le sentiment de confiance collective et comme un facteur d'influence forte de la performance de groupe (Kleinert et al., 2012). Tellement importante, que des outils sont actuellement utilisés en sports collectifs pour suivre la dynamique de cette confiance collective tout au long de la saison et ajuster les contenus d'entraînement en fonction des besoins de confiance du groupe !

Enfin, à l'image d'un besoin de *joueurs* « intelligents », l'équipe en tant qu'entité dispose également d'une certaine faculté d'adaptation et d'auto-organisation. Cette faculté entendue comme étant une forme d'intelligence collective, semble être de plus en plus considérée au sein des recherches en sciences du sport qui s'intéressent ici aux processus d'interactions et de collaborations entre les membres d'une équipe émergeant lors d'une activité cognitive telle que la prise de décision, la planification d'actions, etc.

Cohésion, structure du groupe, efficacité collective et intelligence collective : ces quatre construits semblent définir les contours des variables les plus influentes sur la performance d'équipe, et sur le *joueur* (figure 5).

2.4. L'entraîneur

Entraîneur, éducateur, coach... beaucoup de termes sont utilisés pour décrire bien plus qu'une fonction, qu'un rôle, mais bel et bien un facteur à part entière du processus de performance en rugby.

Le processus de la performance de l'entraîneur pourrait être apparenté à de nombreux égards à celui décrivant la performance du *joueur*. Il doit notamment être fin technicien, connaître le jeu au niveau d'expertise nécessaire au public encadré, pour être capable de « l'enseigner » à l'équipe et améliorer le potentiel rugbystique du *joueur*. Mais néanmoins, en unique qualité, cela fait de lui un bon technicien, mais pas forcément un bon entraîneur. Dès lors, en se basant sur certaines études ayant cherché à identifier les facteurs du « bon coaching », il s'avère que certaines dimensions d'ordre psychosociales soient prédominantes

“

« C'est dommage de connaître aussi bien le jeu et d'être aussi piètre entraîneur. »

Attention aux pièges de l'hypertechnicité... Cela renvoie à s'intéresser davantage à l'outil plutôt qu'au *joueur* qui l'utilise... (C. Onesta)

”

(Coté et Gilbert, 2009). Par exemple, Bennie et O' Connors (2012) ont très récemment montré, au travers d'une étude basée sur des interviews de *joueurs* professionnels australiens, que ces derniers estimaient qu'un coaching efficace se caractérisait notamment par la capacité de l'entraîneur à focaliser son approche managériale sur le *joueur*, au détriment d'une approche plus traditionnelle où le *joueur* doit s'adapter à l'entraîneur.

Dans ce cadre, de nombreux témoignages d'entraîneurs réputés ont fait l'objet d'ouvrages dans le domaine du sport collectif, le rugby n'ayant pas échappé à cette règle. L'influence de

l'entraîneur a également été très documentée en psychologie sociale du sport avec de nombreuses études ayant porté sur les déterminants de la qualité de la relation entraîneur-entraîné comme source d'influence de la performance sportive. N'ayant pas fait encore l'objet de travaux de modélisation systémique, il nous revient ici de devoir mettre en relation les principaux facteurs identifiés dans la littérature scientifique comme source d'influence de la « performance de l'entraîneur », que nous considérons comme un des facteurs de la performance en rugby.

Parmi ces facteurs, l'expertise relationnelle de l'entraîneur est comprise comme une faculté de maîtrise des rapports avec les *joueurs* permettant à l'entraîneur de favoriser leur bien-être et leur satisfaction afin de participer à leur développement (Jowett et Lavalée, 2008). Sont alors reconnues quatre dimensions constituant l'expertise relationnelle de l'entraîneur, dont trois semblent indispensables pour les entraîneurs de rugby :

- *L'authenticité* qui fait appel au respect de ses propres valeurs et principes ainsi qu'à l'adoption de comportements en adéquation avec cette ligne de conduite, et ce, quelle que soit la situation rencontrée, quelle que soit la pression subie. En d'autres termes, l'authenticité reflète la capacité de l'entraîneur à être soi-même en toute circonstance ;
- La capacité de l'entraîneur à accompagner l'athlète sur le plan émotionnel, et à faire preuve d'empathie et de capacité d'adaptation. Cette faculté de support émotionnel est comprise comme un facteur *d'engagement* ;
- La capacité de *gestion de conflits*, comprenant la capacité à conduire le changement, à s'adapter aux différences et à gérer les situations conflictuelles.

Si l'expertise relationnelle est encore peu documentée en tant que telle, elle paraît néanmoins très valide d'un point de vue empirique. Par ailleurs, nous ajouterions à cette forme d'expertise, un autre facteur largement étudié dans le domaine de la psychologie sociale, à savoir :

- *La communication*. Sans entrer ici dans des détails qui seront abordés plus loin dans cet ouvrage, l'influence de cette dernière dimension a été largement

démontrée quant à son effet sur la qualité des relations entraîneur-entraînés, ou des relations de groupe, entre l'entraîneur, son staff, et l'équipe. À titre d'illustration, la capacité de communication relèvera de la faculté de l'entraîneur, par exemple, à maîtriser l'ensemble des canaux de communication à sa disposition, en fonction d'une analyse fine de la situation et des besoins.

L'expertise relationnelle de l'entraîneur de rugby serait donc constituée de quatre dimensions : l'authenticité, l'engagement, la gestion de conflit, et la communication. La définition de ces quatre facteurs nous amène alors inévitablement à faire un rapprochement avec la notion de management que l'on apparente également à celle du *leadership*, et défini comme l'impact positif que peut avoir un individu sur la dynamique de groupe (Loher, 2005). Dès lors, nous ferons ici l'amalgame entre expertise relationnelle et *leadership*, ce dernier terme étant celui que nous adopterons dans ce livre.

La performance de l'entraîneur dépend non seulement de ses facultés de leader, mais également de la « maîtrise du climat motivationnel », à l'image du projet européen *Promoting Adolescent Physical Activity* (PAPA project[®] ; Duda, 2013) visant notamment la formation des éducateurs de football à cette qualité. Un entraîneur, ou un éducateur, devrait non seulement connaître les deux formes de climats existants (i.e., orienté sur la maîtrise vs. orienté sur l'ego, voir chapitre sur la motivation), mais également être en mesure d'en contrôler leur mise en place, tant ils ont des répercussions largement démontrées sur la performance, la persévérance, la confiance et les états affectifs des *joueurs*. La variation de ces effets selon le contexte (rugby amateur, professionnel, jeunes, féminin, etc.) renforcera d'autant plus ce besoin d'expertise chez l'entraîneur.

Aussi est-il nécessaire d'aborder une dimension relativement nouvelle dans le domaine de la psychologie du sport, mais qui a été largement étudiée dans d'autres domaines, notamment celui de l'entreprise : l'intelligence émotionnelle. Elle peut être définie comme une capacité à percevoir ses propres émotions, connaître leurs effets, les gérer, et être en mesure d'appliquer cette capacité à l'observation et l'influence d'autrui (Mayer, Salovey, et Caruso, 2002; Petrides, 2009b), à savoir ici, reconnaître les émotions des *joueurs* et les gérer en fonction des effets escomptés. Cette faculté fait appel aux effets des émotions abordés plus haut lors de la modélisation des facteurs de la performance du *joueur*. Les études ont montré des relations significatives sur la performance et sur la qualité du management en sport (Crombie, 2011). L'intelligence émotionnelle doit être considérée comme un facteur d'influence du *leadership*, donc comme un facteur d'influence indirecte de la performance de l'entraîneur. Pour illustrer ce propos, rappelez-vous les pertes de sang-froid, souvent violentes, de la part d'entraîneurs sous pression, ou des conseils rassurants d'un entraîneur « bienveillant » qui, juste avant le match, glisse à l'oreille du *joueur* « c'est ta dernière chance, tu n'as pas intérêt à te loper cette fois-ci »... et questionnez-vous, a posteriori, sur leur niveau d'efficacité...

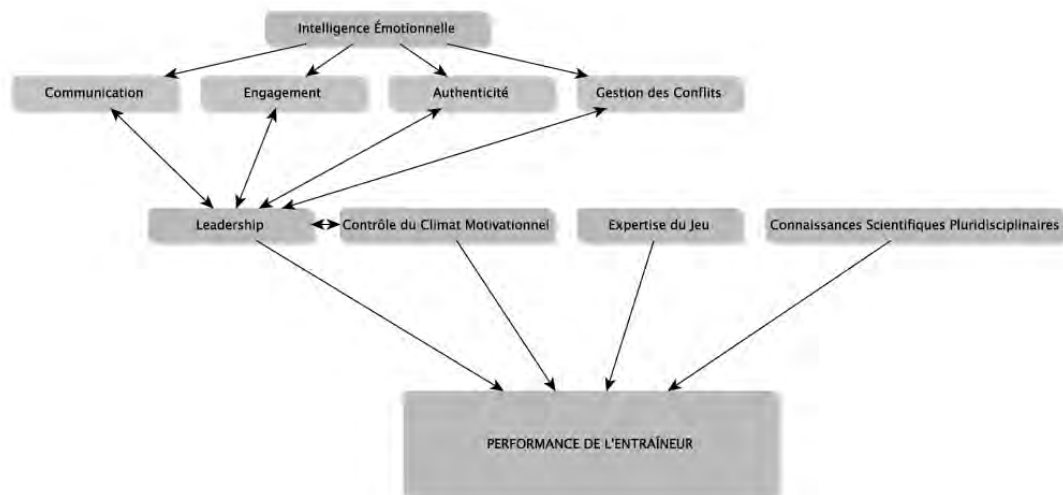


Figure 6. Modèle de la performance de l'entraîneur.

Finalement, il semble évident de devoir rappeler que l'entraîneur n'est pas seulement un technicien mais aussi (et surtout) un manager, non seulement des *joueurs*, mais aussi des membres du staff. Dès lors, il serait cohérent d'appréhender les savoirs multidisciplinaires relatifs aux sciences du sport comme étant un facteur incontournable d'un management de staff optimisé. Sans être expert dans l'ensemble des domaines de la performance, l'entraîneur doit être en mesure non seulement de comprendre ce qui est proposé par ses experts de terrain, tels que les préparateurs physiques ou mentaux, les analystes ou les statisticiens, mais également de travailler en étroite collaboration avec eux. Les connaissances scientifiques pluridisciplinaires semblent donc être également, selon nous, une variable importante de la performance de l'entraîneur (figure 6).

“

« Lors du dernier match, je voulais qu'on se prépare tranquillement, entre nous, on avait besoin de cela. Au dernier moment, le président et ses copains se sont invités dans le vestiaire et ont commencé à parler aux joueurs... »

Le fonctionnement du club devrait être réfléchi avec l'entraîneur car il exerce une influence très importante sur la dimension mentale.

”

2.5. La structure

La structure en tant que telle peut prendre de nombreuses facettes dans le domaine du rugby. Si l'on pense d'abord au club, il est évident que les centres de formation, les Pôles Espoirs et Pôles France, les comités pour les sélections... rentrent également dans ce pôle d'influences de la performance en rugby.

Si des écrits ont été réalisés dans le domaine de la formation fédérale concernant la méthodologie du projet de club, et si le stress organisationnel est un phénomène scientifiquement reconnu (Cox, 2005), à notre connaissance, aucun modèle n'a, à ce jour, pris

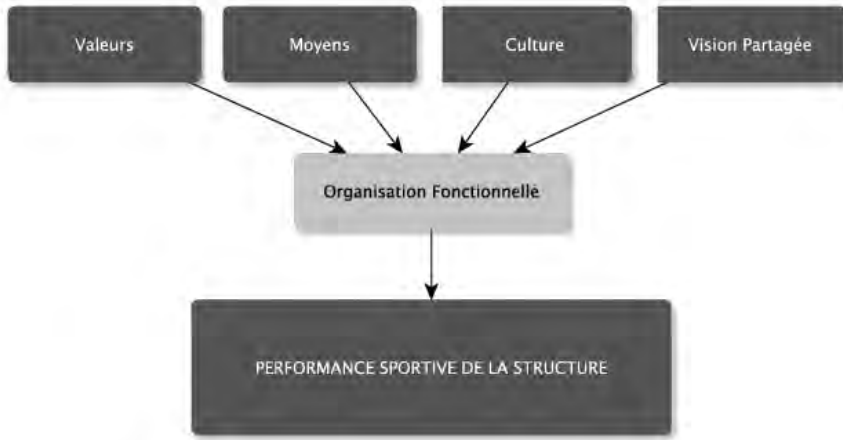


Figure 7. Modélisation des facteurs de la performance sportive de la structure.

en considération l'influence du club dans la modélisation de la performance en rugby. Or, sans structure, rien n'est envisageable. C'est elle qui fédère, qui gère, qui impulse. Dans un système où fréquemment l'hétérogénéité des compétences est présente, où le bénévolat rencontre le professionnalisme, où parfois le besoin de professionnalisation des pratiques se heurte à l'amateurisme des certains dirigeants de club, et où les objectifs de rentabilité économique (parfois) priment, ou pour le moins, doivent cohabiter avec les objectifs sportifs, l'impact du fonctionnement de la structure est à l'heure actuelle largement sous-estimé. À titre d'illustration, nous pourrions nous interroger :

- Sur l'impact des court-circuitages des dirigeants qui traitent en direct avec les *joueurs* sans avertir le manager ;
- Sur l'avantage d'avoir un travail de communication médiatique commun entre le manager et la cellule de communication ;
- Ou bien encore, de manière plus générale, sur l'influence des dysfonctionnements liés à un projet de club encore mal défini.

La structure est essentielle à la performance en rugby, et le plus souvent, ce sont ses dysfonctionnements qui sont montrés du doigt, notamment lorsque cela va mal pour une équipe. Nous préférons ici considérer la structure, quelle qu'elle soit, comme un maillon indispensable et ainsi l'inclure dans notre modèle de la performance en rugby, en soulignant l'influence de son organisation fonctionnelle, elle-même influencée par les valeurs de la structure, sa culture, sa vision de l'avenir mais également du rugby, et les moyens mis à disposition⁵ (figure 7).

5. À l'heure de la médiatisation de plus en plus importante du rugby, la notion de performance de club pourrait s'apparenter à sa performance économique. Étant focalisés sur la dimension sportive de la performance, nous n'inclurons pas les facteurs de performance économique.

Les Jeux Olympiques et la dernière coupe du monde ont mis en avant un enseignement majeur : le *mental* est au cœur des meilleures performances en rugby.

Mais, au final, qu'est ce que **le mental en rugby** ? Comment se développe-t-il ? Comment l'entraîneur peut-il/elle optimiser la performance des joueurs et de l'équipe ? Au moment où la psychologie du sport connaît un essor considérable, il reste néanmoins de nombreuses zones d'ombre, tant dans les connaissances que dans les pratiques, qui limitent encore son expansion au sein de ce sport.

Cet ouvrage propose de répondre aux nombreuses questions que chaque acteur de ce sport collectif de combat peut se poser dans le domaine de la dimension mentale. Fruit d'une rencontre entre deux hommes de terrain, ce livre a été avant tout pensé pour aider ces hommes et femmes du rugby de demain à optimiser leurs pratiques. Cette collaboration est aussi celle d'un chercheur en psychologie du sport, et spécialiste du rugby, avec celle d'un expert dans la formation des entraîneurs de rugby. Ce croisement d'expertises aboutit ainsi à une approche innovante, tant sur l'optimisation de la performance individuelle et collective que sur la formation du joueur et de l'entraîneur.

S'appuyant sur les connaissances les plus avancées en psychologie du sport et en rugby, ce livre affiche une approche novatrice basée sur une modélisation du système de performance dans sa globalité (joueur-entraîneur-équipe-structure) et aboutissant à l'élaboration d'un plan de formation du joueur à la dimension mentale permettant d'aider les entraîneurs et les éducateurs de rugby à définir des priorités de travail selon les niveaux encadrés.

PUBLIC

- Entraîneurs et éducateurs de rugby (et sports collectifs)
- Préparateurs mentaux et psychologues du sport
- Médecins et kinésithérapeutes du sport
- Étudiants en 1^{er} et 2^e cycles universitaires

Les auteurs

Mickaël Campo est Maître de Conférences à la Faculté des sciences du sport de Dijon (UBFC). Entraîneur BE 2° de rugby, il est également l'un des spécialistes français actuellement reconnu pour son expertise dans le domaine de la psychologie en sports collectifs. Il travaille depuis plus de dix ans auprès d'équipes, de sportifs et d'entraîneurs de haut niveau, et collabore avec la DTN de la FFR et le Rugby Science Network de la fédération internationale de rugby.

Riadh Djaït est actuellement Entraîneur National, membre de la DTN de la FFR et formateur de formateurs à la fédération internationale (World Rugby). En charge de la formation des entraîneurs professionnels et amateurs, et de l'accompagnement des centres de formation des clubs professionnels, il a accompagné depuis plus de trente ans de très nombreux entraîneurs et joueurs à tous niveaux de pratique.

ISBN : 978-2-8073-0283-9



deboeck
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com